



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas
Departamento de Administração
Curso de Especialização (*Lato Sensu*) em Gestão Pública Municipal

**A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA:
REFORMA GERENCIAL, A NOVA GESTÃO PÚBLICA**

PROFESSOR-ORIENTADOR: DR. RICARDO CORRÊA GOMES
ALUNA: VANESSA GONÇALVES RIBEIRO SOUZA

Anápolis - GO
2019

FICHA CATALÓGRAFICA

SOUZA, Vanessa Gonçalves Ribeiro.

A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA:
Reforma Gerencial, A Nova Gestão Pública/ Vanessa Gonçalves Ribeiro
Souza, Anápolis-GO: Universidade de Brasília, Orientador: Prof.: Dr.
Ricardo Corrêa Gomes. 2019. 20 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Especialização em Gestão
Pública Municipal – Anápolis-GO, Universidade de Brasília, 2019.

Bibliografia.

1. Administração Pública. 2. Nova Gestão Pública. 3. Modelos de Gestão.

Universidade de Brasília – UnB

Reitora:

Prof^a. Dr^a. Márcia Abrahão Moura

Vice-Reitor:

Prof. Dr. Enrique Huelva

Decana de Pós-Graduação:

Prof^a. Dr^a. Helena Eri Shimizu

**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão
Pública:**

Prof. Dr. Eduardo Tadeu Vieira

Chefe do Departamento de Administração:

Prof. Dr. José Márcio Carvalho

Coordenadora do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

Profa. Dr^a. Fátima de Souza Freire

VANESSA GONÇALVES RIBEIRO SOUZA

**A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA:
REFORMA GERENCIAL, A NOVA GESTÃO PÚBLICA**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do certificado de especialista (*lato sensu*) em Gestão Pública Municipal.

Professor(a) Orientador(a): Dr. Ricardo
Corrêa Gomes

Anápolis - GO

2019

VANESSA GONÇALVES RIBEIRO SOUZA

**A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA:
REFORMA GERENCIAL, A NOVA GESTÃO PÚBLICA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Vanessa Gonçalves Ribeiro Souza

Dr. Ricardo Corrêa Gomes
Professor-Orientador

Me. Ildenice Lima Costa,
Professora-Examinadora

Anápolis, 27 de abril de 2019

RESUMO

Este trabalho trata brevemente da história da Administração Pública Brasileira, que passou por três diferentes Modelos de Gestão: Patrimonialista, Burocrático e Gerencial, que é o modelo atual de gestão. Assim como destaca os principais aspectos de cada modelo com ênfase na Nova Gestão Pública, onde será abordado aspectos positivos e negativos. Há desafios para os gestores públicos, como por exemplo, em relação aos resquícios negativos dos modelos anteriores que persistiram em continuar até os dias atuais como: nepotismo, clientelismo, corrupção, burocratização principalmente, entre outros. O instrumento utilizado para elaboração deste trabalho foi pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa. A natureza é de pesquisa descritiva, com fontes secundárias, principalmente através de livros e artigos disponíveis na internet.

Palavras-Chave: Administração Pública. Nova Gestão Pública. Modelos de Gestão.

ABSTRACT

This paper deals briefly with the history of the Brazilian Public Administration, which has undergone three different Management Models: Patrimonialist, Bureaucratic and Managerial, which is the current management model. As well as highlights the main aspects of each model with emphasis on the New Public Management, which will address both positive and negative aspects. There are challenges for public managers, for example, regarding the negative traces of previous models that persisted in continuing to the present day as nepotism, clientelism, corruption, bureaucratization mainly, among others. The instrument used to elaborate this work was a bibliographical research, with a qualitative approach. Nature is descriptive research, with secondary sources, mainly through books and articles available on the internet.

Keywords: Public Administration. New Public Management. Management Models.

INTRODUÇÃO

A Administração Pública Brasileira passou por três Modelos de Gestão: Patrimonialista (Colonial, Imperial e Oligárquico), Burocrática e Gerencial, que é o atual. O patrimonialista foi o primeiro modelo de gestão no Brasil, herdado de Portugal no período colonial vigorando até o ano 1930 quando, na gestão de Getúlio Vargas, foi substituído pela Administração Burocrática, implantada com a finalidade de acabar, principalmente, com o nepotismo, clientelismo e a corrupção do Patrimonialismo, porém o modelo burocrático acabou se mostrando lento e ineficiente com o passar dos anos. Além disso, não conseguiu se livrar totalmente de práticas patrimonialistas.

Em 1967 houve a primeira tentativa de implantação do modelo gerencial, durante o regime militar, com o Decreto Lei 200/1967 com o intuito de descentralizar e trazer flexibilidade para a Administração Pública com a expansão da administração indireta criando Autarquias, Empresas Públicas, Fundações e Sociedades de Economia mista.

Em 1979, ainda durante o regime militar, foi implantado o Programa Nacional de Desburocratização e que foi interrompido em 1985 com o início da chamada abertura democrática e finalizada com a promulgação da Nova Constituição Federal de 1988.

Com a Constituição Federal de 1988 houve um retrocesso burocrático para a Administração Pública, entre outras alterações, foi retirada toda a flexibilidade, trazendo o mesmo “engessamento” da administração direta para a administração indireta.

Em 1995 no governo de Fernando Henrique Cardoso a Reforma Gerencial chega de fato ao Brasil com a criação de um ministério extraordinário, o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE e Luiz Carlos Bresser Pereira como ministro. Através de seu Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE (1995), Bresser Pereira dá início à Administração Pública Gerencial ou Nova Gestão Pública no Brasil. Em 1998 é feita a inclusão do Princípio da Eficiência ao art. 37 da CF/88, o que representou um marco histórico, ao trazer para a Administração Pública a capacidade de prestar serviços de qualidade e eficiência à população.

Porém, apesar de ter se modernizado, ainda contém muitos resquícios dos modelos de gestão anteriores, o que faz com que a eficiência e a qualidade na prestação de serviços públicos sejam comprometidas. Os gestores públicos atuais e futuros ainda têm muito a trabalhar para melhorar, adaptar e moldar a Nova Gestão Pública, New Management Public.

CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública de acordo com Amato (1971) é definida como a gestão dos bens e interesses qualificados da comunidade, nos âmbitos federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do direito e da moral, visando ao bem comum.

De acordo com (Carvalho, Matheus. 2017) A expressão Administração Pública, é o conjunto de órgãos e agentes estatais no exercício da função administrativa, independentemente do poder a que pertençam, seja ao Executivo, Judiciário, Legislativo ou a qualquer outro organismo estatal.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL – MODELOS DE GESTÃO

PATRIMONIALISMO

De acordo com (SANDRONI, 1987: 317) "sistema de dominação política ou de autoridade tradicional em que a riqueza, os bens sociais, cargos e direitos são distribuídos como patrimônios pessoais de um chefe ou de um governante". Para o autor, a principal característica do patrimonialismo é a não distinção entre a esfera pública e a privada (Sandroni, 1987: 317).

Pode-se dizer que a Administração Pública brasileira teve origem com a instalação da família real portuguesa em terras pátrias em 1808, muito embora houvesse antes disso uma administração colonial modestamente aparelhada.

O patrimonialismo foi marcado pelas vontades do soberano, pelo nepotismo, clientelismo e corrupção. Esse soberano era arbitrário e discricionário nas decisões. Os cargos prebendas ou sinecuras, eram hereditários ocupados pela nobreza real, não havia a ideia de carreira ou profissionalismo. Havia total descaso com as demandas sociais.

Segundo Boris Fausto (1996, pg.36) O Estado colonial português na época da colonização é um Estado absolutista. Em teoria, todos os poderes se concentram por

direito divino na pessoa do rei. O reino (o território, os súditos e seus bens) pertence ao rei, constitui seu patrimônio. Daí o uso da expressão "Estado patrimonialista" para definir o Estado absolutista, utilizada por muitos autores, a partir da conceituação do sociólogo alemão Max Weber.

- Patrimonialismo Colonial (1500 a 1822): Período da chegada dos portugueses até a Independência do Brasil.
- Patrimonialismo Imperial (1822 a 1889): Período da Independência do Brasil até a Proclamação da República. Em 1824 foi redigida a Constituição Política do Império do Brasil, a primeira Constituição Brasileira, por Dom Pedro I.
- Patrimonialismo Oligárquico (1889 a 1930): Período da Proclamação da República até a Revolução de 1930 (Transição do Brasil agrário para o Brasil industrial). Período conhecido como a República Velha. Predominava a Política Café com Leite – Nome dado devido a relação política entre os Estados de São Paulo (Produtor de café) e Minas Gerais (Produtor de Leite).

O poder econômico era concentrado com as elites agrárias com dominação dos senhores de terras (Burguesia Rural). Havia a presença do coronelismo, termo referindo-se aos fazendeiros que receberam patente militar no período imperial. Esses coronéis aproveitavam da dependência dos trabalhadores rurais e de forma arbitrária e até mesmo violenta impunham sua vontade nas eleições, essa prática ficou conhecida como voto de cabresto.

ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA

Com o desenvolvimento do capitalismo industrial e a emergência das democracias parlamentares, o modelo patrimonialista se tornou incompatível devido à necessidade de separar o Estado do mercado. Além da separação entre público e privado, era necessário um distanciamento entre o político e o administrador público (Bresser-Pereira, 1996).

A Revolução de 1930 colocou fim ao domínio político da oligarquia cafeeira paulista no comando do Governo Federal, encerrando, assim, a chamada política do

café com leite.

Em decorrência das práticas patrimonialistas do Estado, Chiavenato (2012) afirma que se usava a administração para fins privados e, o presidente Getúlio Vargas, à época, decidiu por adotar uma forma de governo que priorizasse o controle detalhado das atividades administrativas. No patrimonialismo não havia distinção de patrimônio público e o privado, diante de tal situação, viu uma forma de reivindicação de direitos, através da transparência, pois toda a sociedade paga tributos ao governo e assim, exige garantias de seus direitos.

“A administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. O nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção, eram a norma. Tornou-se assim necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público. Surge assim a administração burocrática moderna, racional-legal. [...] Surge a burocracia estatal formada por administradores profissionais especialmente recrutados e treinados, que respondem de forma neutra aos políticos. Max Weber (1922) definiu e descreveu de forma genial esse tipo de administração no início deste século”. (BRESEER PEREIRA 1996, pg. 3)

As características principais da Administração Burocrática são:

- Centralização;
- Meritocracia;
- Profissionalismo (Caráter técnico/ Carreira);
- Poder racional-legal;
- Impessoalidade;
- Formalismo;
- Verticalização;
- Hierarquia Funcional;
- Obediência às regras;
- Controle Rígido de Processos e
- Procedimentos e Métodos.

A primeira reforma administrativa, de 1936, conhecida como Reforma Burocrática, teve como característica, segundo Matias-Pereira (2009), a ênfase na

reforma dos meios em detrimento dos fins.

A reforma burocrática, conforme Bresser Pereira (2009), apesar de ter estabelecido o serviço público profissional e os princípios da administração burocrática, nunca foi concluída.

O que se pregava, a partir da Revolução de 1930 e com a implantação do modelo burocrático weberiano, era a racionalização da administração pública, em busca da eficiência. Na época, a reforma do serviço público e o processo de burocratização ou racionalização, como fenômeno histórico derivado da natureza superior da administração pública burocrática em relação à administração patrimonial, eram a melhor maneira de aumentar a eficiência, eliminar o nepotismo e reduzir a corrupção (BRESSER-PEREIRA, 2009).

REFORMA BUROCRÁTICA – DASP

Considerado o Marco da Administração Pública Burocrática, em 1938 “nasce” o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, previsto pela Constituição Federal de 1937, criado através do Decreto-Lei Nº 579/1938.

O principal objetivo do DASP, basicamente era prestar assessoria técnica ao Presidente da República na elaboração, fiscalização e execução do orçamento a fim de combater as práticas patrimonialistas, entre outras funções segundo Decreto-Lei Nº 579/1938 Art. 2º da CF/1937.

DECRETO-LEI Nº 200/1967

Foi o primeiro marco de reforma gerencial da Administração Pública brasileira, que aconteceu durante o Regime Militar. Não se acreditava na capacidade do Estado em gerenciar tudo com centralização. Por isso, a aposta era o fortalecimento da Administração Indireta para gerar eficiência com a descentralização.

O Decreto-Lei Nº 200/1967 permitiu às empresas estatais condições de funcionamento compatíveis com as do setor privado, gerando maior competitividade.

Os princípios que a Administração Pública Federal deveria seguir eram: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle. Estabelecia a distinção entre a administração direta (os ministérios e demais órgãos diretamente subordinados ao presidente da República) e a indireta, constituída pelos órgãos descentralizados (autarquias, empresas públicas, fundações e sociedades de economia mista).

Hélio Beltrão, que participou da Reforma Desenvolvimentista de 1967, em 1979 fez críticas ao poder centralizado, ao formalismo, e a desconfiança pelo excesso de burocracia, propondo a gestão pública voltada para o cidadão com o Programa Nacional de Desburocratização. Seu objetivo era “retirar o usuário da condição colonial de súdito para investi-lo na de cidadão, destinatário de toda a atividade do Estado” (Beltrão, 1984: 11).

Em 1979, ainda durante o regime militar, foi implantado o Programa Nacional de Desburocratização e que foi interrompido em 1985 com o início da chamada abertura democrática e finalizada com a promulgação da Nova Constituição Federal de 1988.

O RETROCESSO DE 1988

Em 1988 é promulgada a então nova Constituição Federal, a qual representou um grande retrocesso para a Administração Pública Brasileira, pois trouxe fortemente a burocratização, voltada para o controle.

Com isso, foi retirada a autonomia do poder executivo para estruturar órgãos públicos, que passam a precisar de leis instituidoras ou autorizativas. Também a redução da flexibilidade da Administração indireta, que passa a funcionar com normas praticamente iguais às da Administração direta.

Assim, os entes descentralizados ficaram sujeitos as regras de controle formal utilizadas na Administração Direta.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL / NOVA GESTÃO PÚBLICA

É no Governo FHC – Fernando Henrique Cardoso, que a Administração Pública Gerencial, finalmente ganha forma. A Reforma Gerencial foi implantada por Luiz Carlos Bresser Pereira em 1995 a partir PDRAE – Plano Diretor de Reforma do

Aparelho de Estado que foi inspirado pelo modelo de gestão neoliberal implantado no Governo de Margaret Thatcher em 1979 e pelo livro: Reinventando o Governo, obra de Osborne e Gaebler, 1992. Baseado na Administração de Empresas do setor privado.

“As idéias da reforma gerencial de 1995 começaram a ser formuladas logo em seguida ao convite que recebi do presidente Fernando Henrique Cardoso, em dezembro de 1994, para assumir o novo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare), que surgia da transformação, por sua iniciativa, da antiga Secretaria da Administração Federal da Presidência da República. Não fui eu quem solicitou a mudança de status e de nome do ministério, mas esta mudança fazia provavelmente sentido para o presidente: desta forma, ele fazia um desafio ao novo ministro e à equipe que iria me ajudar, para que enfrentassem a reforma da administração pública e, mais amplamente, do Estado. Ainda que julgue que o serviço público só se justifica quando temos a coragem de inovar e mudar, sei também que a prudência é outra qualidade essencial dos homens públicos. Por isso, e dadas as limitações óbvias de meu ministério, decidi concentrar-me na reforma da administração pública, ou, um pouco mais amplamente, do aparelho do Estado. Eu já tinha algumas idéias a respeito, já que orientara alunos e presidira a comissão que reformulou a pós-graduação em administração pública na Fundação Getúlio Vargas/SP. Conhecia muito bem a administração pública burocrática, conhecia a teoria e a prática da administração de empresas e tinha uma idéia da administração, que eu chamaria um pouco adiante de “gerencial”, através da leitura do livro de Osborne e Gaebler (1992), Reinventando o governo. Mas precisava conhecer muito mais a respeito das novas idéias. E foi o que fiz, viajando para a Inglaterra logo no início do governo e começando a tomar conhecimento da bibliografia que recentemente havia-se desenvolvido, principalmente naquele país, a respeito do assunto.” (BRESEIRA PEREIRA, 2000 pg.5)

A proposta de reforma do aparelho do Estado parte da existência de **quatro setores dentro do Estado**:

O núcleo estratégico do Estado: É o setor que define as leis e as políticas públicas. O regime de propriedade típico é público-estatal, já que não se delega decisões estratégicas com poder extroverso.

As atividades exclusivas de Estado: É onde o Estado presta serviços governamentais para a sociedade, como de previdência, trânsito, segurança etc. A propriedade é público-estatal, por meio de órgãos públicos e agências autônomas.

Os serviços não-exclusivos ou competitivos: Envolvem o interesse público, mas o Estado concorre com o setor privado. É preciso buscar maior eficiência e

eficácia para a gestão. O regime de propriedade é público não-estatal, através da atuação de organizações sociais que contratam objetivos com o setor público. Exemplos são os setores de Saúde e Educação.

Produção de bens e serviços para o mercado: São atividades que visam ao lucro e que o mercado pode atuar com eficiência. O regime de propriedade deve ser o privado, e o Estado só deve atuar, apenas quando for imprescindível.

OS PRINCIPAIS PROJETOS DO PDRAE/1995

Projeto Avaliação Estrutural: Examinar, de forma global, a estrutura do estado para criar uma estrutura organizacional moderna, ágil e permeável à participação popular.

Projeto Agências Autônomas: Na área de atividades exclusivas do Estado, o que se buscava era a transformação de fundações e autarquias em agências autônomas, com maior flexibilidade na gestão e maior facilidade para atingir os fins públicos.

Projeto Organizações Sociais: Nos serviços não exclusivos, permitindo a descentralização de atividades para que a qualidade nos serviços públicos seja maior e que eles sejam prestados de forma mais eficiente.

A Reforma da Gestão Pública de 1995 compreende três dimensões:

a) **Dimensão institucional-legal**, visava a descentralização aparelho estatal através da criação de organizações sociais, agências executivas e regulatórias;

b) **Dimensão gestão**, definida para dar maior autonomia e formas de responsabilização dos gestores através da administração por resultados, que substituiu características da burocracia; e

c) **Dimensão cultural**, uma mudança de mentalidade, pautada pela confiança.

A chegada do modelo Gerencial trouxe uma nova perspectiva, principalmente

com ênfase na EC 19/1998 incluindo o princípio da Eficiência ao Art. 37 da CF/1988. A ideia de qualidade e eficiência no setor público, agora finalmente passa a ser possível. Outra consequência da Reforma de 1995, é o do Estado só executar as atividades exclusivamente estatais. A reforma reconhecia que ainda existem elementos patrimoniais na estrutura do estado, mas acreditava-se que a melhor forma de combater o clientelismo era tornar o estado mais moderno.

NOVA GESTÃO PÚBLICA (NEW PUBLIC MANAGEMENT)

A nova Gestão Pública é um conjunto de doutrinas administrativas. Utiliza práticas e técnicas da Administração de Empresas na Administração Pública.

“A administração pública gerencial ou nova gestão pública (new public management) é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade. Alguns autores se referem à APG como um movimento delimitado em espaço e tempo, como um processo de mudança nas administrações públicas do norte da Europa, do Canadá, e na Oceania nos anos 1980 e 90”. (SECCHI, 2009: p. 354)

Existem três diferentes vertentes da Nova Gestão Pública:

- **Managerialism (Gerencialismo puro):** Cidadão como contribuinte, financiador. Fazer mais com menos – eficiência e economia. Intenção de tornar a máquina pública mais ágil. Conciência no uso dos recursos públicos
- **Consumerismo (Consumerism):** Fazer melhor – foco no cliente - cidadão com cliente, qualidade e efetividade no serviço público; Poder público mais ágil e competitivo. Descentralização administrativa.
- **PSO - Public Service Orientation (Serviço Orientado ao Cidadão):** Fazer o que deve ser feito – cidadania, equidade, Accountability. Serviço público totalmente voltado para o cidadão. Orçamento participativo.

ACCOUNTABILITY

É o conjunto de mecanismos e procedimentos que induzem os dirigentes governamentais a prestar contas dos resultados de suas ações à sociedade, garantindo maior nível de transparência e a exposição das políticas públicas.

Accountability passa por 3 momentos: Avaliação, Mediação e Responsabilização.

Responsividade: É a capacidade que o gestor tem de justificar suas ações.

Um exemplo de Accountability é o Portal de Transparência da Prefeitura.

RESULTADOS

Essa evolução histórica que houve na Administração Pública, desde o período colonial até hoje é uma grande conquista para os cidadãos brasileiros, pois deixaram de ser vistos como meros servos, onde eram obrigados a pagarem impostos/tributos para seus governantes ficarem cada vez mais ricos e não recebiam nada em troca, com o tempo passaram a reivindicar seus direitos e depois de muitos anos e muita “luta”, hoje são servidos pelo Estado afinal é para isso que pagam seus impostos, para que estes sejam revestidos em benefícios para a toda a sociedade.

A reforma burocrática do Brasil foi importante na tentativa de acabar com práticas patrimonialistas no Estado. Separar o dinheiro público do dinheiro do privado utilizando. Porém não conseguiu acompanhar o processo de globalização e industrialização, ficando obsoleto com pouca eficiência, engessamento e controle excessivo em que os processos passam a ser mais importantes que a própria execução do serviço. O modelo Burocrático foi necessário e importante à sua época de implantação, porém deixou de ser viável pelo excesso de burocracia. Entretanto a burocracia não foi extinta e está presente no modelo Gerencial, entretanto, de forma mais contida e a tendência é que diminua cada vez mais. Em relação a Nova Gestão Pública, há muitas ferramentas e opções para melhorar a qualidade do serviço público é preciso bons gestores, pessoas qualificadas para colocar em prática essas técnicas existentes. Além disso estudá-las para aprimorá-las.

Um dos Desafios do Gestor Público Contemporâneo é a qualidade no setor público, assim como inovação, capacitação para servidores públicos a fim de obter postura proativa, dinâmica dos mesmos. Isso possibilitará maior qualidade no atendimento/ prestação de serviços aos cidadãos. E quem sabe assim, acabando com o preconceito que existe hoje em relação “funcionários” públicos.

CONCLUSÃO

Com este trabalho de pesquisa ficou perceptível que não há apenas um único modelo de gestão em vigor atualmente, pois a Administração Pública Gerencial possui alguns traços/ resquícios tanto do patrimonialismo, quanto do burocrático. Assim, práticas patrimonialistas, burocráticas e gerenciais passaram a conviver na prática até os dias atuais.

Entretanto, o Modelo Burocrático não foi totalmente ruim, houve aspectos negativos devido ao excesso de burocracia, porém, a burocracia “nasceu” com o objetivo de profissionalizar a gestão, os servidores públicos, acabar com práticas patrimonialistas, o que era bastante necessário na época em questão. No entanto, não conseguiu acompanhar a modernização advinda do processo de industrialização principalmente, passando a ser inapropriado devido a lentidão nos processos e a morosidade.

Fez-se necessário uma gestão mais dinâmica e eficiente baseada na Administração de Empresas do Setor Privado, o Gerencialismo, trazendo flexibilização, descentralização, autonomia, controle de resultados entre outros.

A Nova Gestão Pública ainda está “engatinhando” é preciso estudar e analisar, pois conforme os ambientes a nossa volta mudam e evoluem nosso modelo de gestão também precisa evoluir, foi o que nos levou ao modelo atual, pois a gestão requer adaptação e depende de fatores como economia, tecnologia e política por exemplo, entre outros. Ou seja, não são apenas as organizações privadas que evoluem, as organizações públicas também podem e devem evoluir também.

Segundo FRANCO (2012), na busca por eficiência e eficácia, as organizações precisam compreender o ambiente, tanto interno como externo, para que possam modificar seus processos, sempre que necessário, para que suas respostas aconteçam na mesma velocidade com que o ambiente se desenvolve. A empresa, assim como os indivíduos, aprende continuamente, por sofrer influências desse ambiente, e desenvolve mecanismos por meio de procedimentos e rotinas que passam a fazer parte de sua cultura; assim, a empresa aprende.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública.** Disponível em: <<http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fAbrciocad%2010.pdf>>. Acesso em: 25 de Mar. 2019.

FRANCO, Décio H.; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moises Miguel. (Orgs.) **Tecnologias e Ferramentas de Gestão**, PLT 148. Campinas – SP. Editora Alínea, 2012

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.** Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documento/88>>. Acesso em: 22 Jan. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **DO ESTADO PATRIMONIAL AO GERENCIAL.** Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73estadopatrimonial-gerencial.pdf>>. Acesso em: 02 Fev. 2019.

BARCELOS, Renato de Abreu. **Reflexões sobre os impactos do gerencialismo no Direito Administrativo brasileiro.** Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/20206/reflexoes-sobre-os-impactos-do-gerencialismo-no-direito-administrativo-brasileiro>>. Acesso em: 19 Jan. 2019.

PAULA, A. P. P. de. **Administração Pública Brasileira Entre o Gerencialismo e a Gestão Social.** *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 1, jan-mar, p.36-49, 2005. <https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000100005.pdf>. Acesso em: 20 Mar. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional.** Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=BG-QehP4dxMC&lpg=PA7&ots=atRjxngAWi&lr&hl=pt-BR&pg=PA3#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 17 Jan. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **UMA NOVA GESTÃO PARA UM NOVO ESTADO: LIBERAL, SOCIAL E REPUBLICANO.** Disponível em: <<http://bresserpereira.org.br/papers/2001/78Ottawa-p.pdf>>. Acesso em: 15 Jan. 2019.

FAORO, Raymundo. **OS DONOS DO PODER.** Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4254333/mod_resource/content/1/Raymundo%20Faoro%20-%20Os%20Donos%20do%20Poder.pdf>. Acesso em: 19 Fev.. 2019.

DASSO JÚNIOR, Aragon Érico. **“NOVA GESTÃO PÚBLICA” (NGP): A TEORIA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO ULTRALIBERAL.** Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=d05c25e6e6c5d489>>. Acesso em: 30 Mar. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA À GERENCIAL.** Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.admpublicaburocraticaagerencial.pdf>>. Acesso em: 19 Jan. 2019.

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: CICLOS ENTRE PATRIMONIALISMO, BUROCRACIA E GERENCIALISMO, UMA SIMBIOSE DE MODELOS.** Disponível em: <<https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/viewFile/871/592>>. Acesso em: 19 Jan. 2019.

CAPOBIANGO, Ronan Pereira. **Reformas Administrativas no Brasil: Uma Abordagem Teórica e Crítica.** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enapg116.pdf>>. Acesso em: 19 Jan. 2019.

COSTA, Frederico Lustosa da. **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5.pdf>>. Acesso em: 19 Jan. 2019.

LEITE, Leonardo Queiroz. **Reflexões teóricas sobre modelos de Gestão Pública: o paradigma weberiano, a New Public Management e o Estado Neo-Weberiano.** Disponível em: <<http://www.gestaopublica.unb.br/images/AlunoRegular/Leite-2016.pdf>>. Acesso em: 19 Jan. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **GESTÃO DO SETOR PÚBLICO: ESTRATÉGIA E ESTRUTURA PARA UM NOVO ESTADO.** Disponível em: <<http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/15891-15892-1-PB.pdf>>. Acesso em: 19 Jan. 2019.

XXXI Encontro da Anpad. **Governança e New Public Management: Convergências e Contradições no Contexto Brasileiro.** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-B392.pdf>>. Acesso em: 19 Jan. 2019.

.